جامعة العربي بن مهيدي – أم البواقي
العلوم الإقتصادية، التجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير

السنة الثانية لسانس ل م د

مقياس: مدخل لإدارة الأعمال

تقديم: د. يحياوي فتحية

المحور الثامن :اتجاهات حديثة في الإدارة: الحوكمة و المسؤولية الإجتماعية

1. تعريف الحوكمة :

- **الحوكمة / حوكمة المؤسسة:** عرفها Gérard Charreaux الذي يعتبر رائدا بكتاباته في هذا المجال بأنها: " جميع الآليات التنظيمية التي تؤثر في تحديد الصلاحيات وقرارات القادة، أو بعبارة أخرى الآليات التي تحكم سلوكهم وتحدد مجال تصرفهم ". وفي تعريفها العام تتعلق الحوكمة بآليات الدفاع عن مصالح المساهمين والأطراف أصحاب المصلحة. (Bakkour, 2013, p. 04) إذن فالحوكمة تتعلق بآليات تدعيم مراقبة نشاط المؤسسة ومتابعة أداء المسيرين فيها للحفاظ على مصالح المساهمين وكل الأطراف أصحاب المصلحة.

ماالفرق بين الحوكمة والحكم الراشد؟

2.نشأة الحوكمة

- **نشأة الحوكمة كمفهوم عملي:** انتقلت الحوكمة من مصطلح نظري إلى مصطلح عملي في بداية سنوات 2000 خاصة مع فضائح كبرى الشركات مثل: إيمان ونورت، سينار، وورلدكوم، تايكو، فيفندي، وبارمالا. حيث أدت هذه الفضائح إلى تطبيق قانون Sarbane Oxley، وهو قانون اتحادي أمريكي يفرض قواعد جديدة في المحاسبة والشفافية المالية، في وقت لاحق أدت فضائح أخرى في شركات مثل: HP و Siemens و American Airlines و AOL و Time Warner و Haliburton إلى ضرورة اعتماد تدابير صارمة بخصوص المتطلبات التنظيمية الجديدة المعتمدة لضمان الإدارة المستدامة.) _
- **نشأة الحوكمة كمفهوم علمي:** ترجع الحوكمة لعمل Berleو Méansenعام 1932 اللذان ميزا بين وظائف الملكية والادارة، بعد ذلك ظهر المصطلح الأنجلوسكسوني "حوكمة الشركات" بفضل أعمال Ronald H. Coaseفي مقاله "طبيعة الشركة" الصادر عام 1937 لوصف التدابير التي تنفذها الشركة لتنسيق الأعمال، بعدها وفي الثمانينيات من القرن الماضي أصبح الحديث عن حوكمة الشركات مقابلة لمصطلح الحكومة أو حوكمة المؤسسات

3 .نظريات الحوكمة

- **نظرية الوكالة:** قدمها كل من Jensen & Meckling وهي تتعلق بتنظيم العلاقة المحتملة بين أصحاب المؤسسة (الموكل) والمديرين المسؤولين عن الإدارة (الوكيل). حيث يتم إنشاء علاقة وكالة يمكن أن تتضمن تضارب محتمل في المصالح من خلال فتح رأس المال وهو ما يولد تكاليف الوكالة، التي يتحملها الوكيل أو الموكل حسب عقد الوكالة والخسارة المحتملة.
- **نظرية أصحاب المصلحة:** يعرف Freeman صاحب المصلحة بأنه: " أي فرد أو مجموعة يمكنها التأثير أو التأثر في تحقيق أهداف المؤسسة ". ووفقا لنظرية أصحاب المصلحة يجب أن يخلق المسيرين قيمة لجميع أصحاب المصلحة وليس فقط المساهمين والمديرين بما في ذلك: الزبائن، الأفراد العاملين، الموردين، المؤسسات المالية، الدولية.... الخ. وفقا لهذا المفهوم تقترب الحوكمة من مفهوم المسؤولية الاجتماعية.

4.مبادئ الحوكمة

- **مبدأ الوقاية:** أو مجموعة الإجراءات التي تهدف إلى القضاء على أو الحد من الأضرار المتعلقة بحدوث خطر، حيث يكون احتمال حدوث الخطر معروفا أو مقبولا بشكل موضوعي.
- **مبدأ التحوط**
- **مبدأ احترام القوانين:** يسمح الالتزام بهذا المبدأ بإدراج القوانين واللوائح وتنفيذها في تنظيم المؤسسة، وهذا ما يجعل كل أنشطتها تتم بصفة شرعية.
- مبدأ المسؤولية والمساءلة: تطوير أفضل وتدريب المسيرين بحيث تكون مختلف الجهات الفاعلة على جميع المستويات التنظيمية على علم بمسؤولياتهم، وتحملها في حالة وجوء أخطاء تسييرية.
- **مبدأ الافصاح والشفافية.**
- **مبدأ التضامن:** تضامن كل من الملاك والمسيرين والأفراد العاملين للاستغلال الجيد لموارد المؤسسة بما يخدم كل أفراد المجتمع.
- **مبدأ المشاركة:** يعني مشاركة جميع الجهات الفاعلة في عملية اتخاذ القرار.
- **مبدأ التكامل:**.
- **مبدأ الاقتصاد والإدارة الجيدة:** أي استخدام الموارد والتقنيات لتحقيق أهداف المؤسسة بتكلفة مقبولة اقتصاديا.

5-اليات الحوكمة

الآليات الداخلية	الآليات الخارجية
– الرقابة المباشرة للمساهمين	– البيئة القانونية والتنظيمية
– مجلس الإدارة	– المدققون القانونيون
– نظام المكافآت	– سوق السلع والخدمات
– المدققون الداخليون	– السوق المالية
– الجمعية العامة	– الوساطة المالية
– مراقبة المسيرين	– البيئة المجتمعية
– ثقافة المؤسسة	– بيئة الوسائط
– السمعة للموظفين	– ثقافة العمل

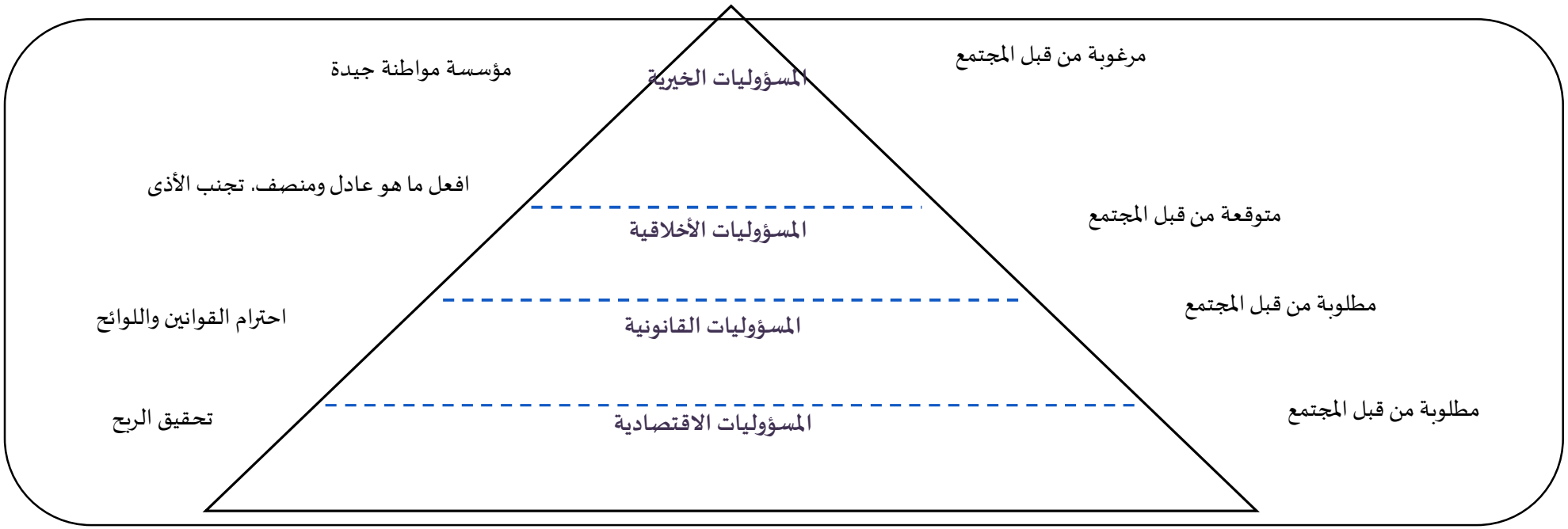
1. تعريف المسؤولية الاجتماعية وخصائصها

هناك العديد من التعاريف التي توضح مفهوم المسؤولية الاجتماعية، وبالأساس تعتبر التعاريف التالية الأهم: (Hopkins, 2006, p. 399)

- **تعريف Carroll (1979، 2008):** تشمل المسؤولية الاجتماعية للأعمال التوقعات الاقتصادية والقانونية والأخلاقية والخيرية التي يحكم بها المجتمع على المؤسسة في وقت معين.
- **تعريف الاتحاد الأوروبي:** المسؤولية الاجتماعية مفهوم تقوم فيه المؤسسات بدمج القضايا الاجتماعية والبيئية في عملياتها التجارية وفي تفاعلها مع أصحاب المصلحة على أساس طوعي.
- **تعريف Mallenbaker:** المسؤولية الاجتماعية تدور حول كيفية إدارة المؤسسات لأعمالها لإحداث تأثير إيجابي عام على المجتمع.
- **تعريف مجلس الأعمال العالمي من أجل التنمية المستدامة (WBCSD):** المسؤولية الاجتماعية هي الالتزام المستمر من جانب المؤسسات بالتصرف بشكل أخلاقي والمساهمة في التنمية الاقتصادية مع تحسين نوعية حياة القوى العاملة وأسرهم على المستوى المحلي والمجتمع ككل.

عليه يمكن القول أن المسؤولية الاجتماعية هي جملة الانشطة التي تقوم بها المؤسسة طوعيا كالتزام قانوني وأخلاقي وبيئي ومجتمعي في أعمالها تجاه الأطراف أصحاب المصلحة والمجتمع الذي تنشط فيه، فهي بذلك تتميز بعدة خصائص هي: عملية طوعية، تراعي التوجهات المتعددة لأصحاب المصلحة، التوفيق بين المسؤوليات الاجتماعية والاقتصادية، تتعلق بمجموعة كبيرة من الممارسات والقيم، يندرج ضمنها العمل الخيري.

2- أبعاد المسؤولية الإجتماعية حسب Caroll



3-استراتيجيات المسؤولية الإجتماعية

– تقديم المنتجات آمنة. – عدم تلويث الهواء أو الماء. – احترام القانون في جميع جوانب الأعمال. – تعزيز سلوك الموظفين بالصدق والأخلاق. – الالتزام بأخلاقيات الأعمال. – عدم استخدام إعلانات مضللة أو خادعة. – عدم التمييز بين الموظفين. – استخدام التغليف "الصديق للبيئة". – حماية الموظفين. – إعادة التدوير داخل المؤسسة.	– عدم إظهار أي سجل سابق للنشاط المشكوك فيه. – الاستجابة بسرعة لمشاكل الزبائن. – المحافظة على برنامج الحد من النفايات. – توفير أو دفع جزء من التكاليف الطبية. – تعزيز برامج الحفاظ على الطاقة. – مساعدة العمال على الاندماج. – تقديم مساعدات مالية في القضايا الخيرية أو التعليمية. – استخدام المواد القابلة للتحلل أو لإعادة التدوير. – توظف موظفين مهذبين ومتخلقين. – المحاولة باستمرار في تحسين الجودة.